

УДК 658 : 336.22

Ю.М.ПОЛОНСЬКА

*Харківський національний економічний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПОДАТКОВОМУ ПЛАНУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розглядаються теоретичні засади процесу прийняття управлінських рішень у податковому плануванні. Визначаються умови створення інформаційної податкової служби на підприємстві.

Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються радикальними змінами в соціально-економічному середовищі, стійкою тенденцією розвитку інформатизації процесів управління обумовлюють високі вимоги до професійних якостей спеціалістів та відповідальність менеджерів, керівників за результати та наслідки управлінських рішень. Надзвичайно важливими стають питання управління фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві. Особливе місце в системі менеджменту на підприємстві посідає податкова політика та податкове планування, спрямоване на стабілізацію та збільшення фінансових ресурсів. Саме тому проблема організації процесу прийняття ефективних управлінських рішень у податковому плануванні на підприємстві набуває особливої актуальності.

Питанням теоретичного обґрунтування організації системи податкового планування на підприємстві присвячено роботи Г.Н.Букіна, А.В.Слісєєва, А.Г.Загороднього, Ю.Б.Іванова, В.В.Карпової, Л.М.Карпова, А.Я.Кізима, А.І.Крисоватого, В.В.Муравйова [2, 3, 5, 6-9] та ін. Разом з тим, сьогодні немає однозначної думки щодо організації податкової служби на підприємстві: в сучасній науковій літературі [6, 7, 9] існує два підходи до організації системи податкового планування на підприємстві. Перший підхід передбачає обов'язкове створення податкового відділу на підприємстві, стосовно другого вважається, що воно повинно здійснюватися тільки децентралізовано на базі створення тимчасових робочих груп.

Метою даної роботи є подальша розробка теоретичних основ процесу прийняття управлінських рішень у податковому плануванні, обґрунтування доцільності створення інформаційної податкової служби, визначення послідовності її впровадження на підприємстві.

Слід зазначити, що ефективне застосування автоматизованих систем податкового планування на підприємстві, зокрема системи підтримки прийняття управлінських рішень у податковому плануванні (СППР ПП), надасть змогу скоротити витрати часу на пошук та оброб-

ку інформації, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища системи податкового планування, забезпечити повноту та своєчасність відображення процесів, що управляються, надасть можливість їх моделювання, аналізу, прогнозування. Тобто завдяки цьому буде підвищено ефективність процесу прийняття управлінських рішень у податковому плануванні.

Під ефективним управлінським рішенням у сфері податкового планування будемо розуміти таке, що оптимально наближує дану соціально-економічну систему до ідеального стану. Грунтуючись на дослідженнях І.Бажина, І.Пригожина [1, 10, 11], слід зазначити, що ідеальний стан даної системи може бути досягнутий у разі погодженості, гармонії цілей усіх учасників податкового планування. Тобто організація податкової служби на підприємстві, яка характеризує нерівноважний ідеальний стан підприємства та системи податкового планування, повинна бути гнучкою, підбудованою під загальну ціль податкового планування, узгодженою із загальною ціллю підприємства та максимально враховувати цілі учасників податкового планування.

Тобто удосконалення організації податкового планування на підприємстві передбачає врахування при створенні СППР ПП наступних положень:

- необхідність децентралізації, тобто заходи з удосконалення організації податкової служби повинні здійснюватися на основі пропозицій знизу, від безпосередніх виконавців, учасників податкового планування (стимулювання створення її не зверху, а знизу);

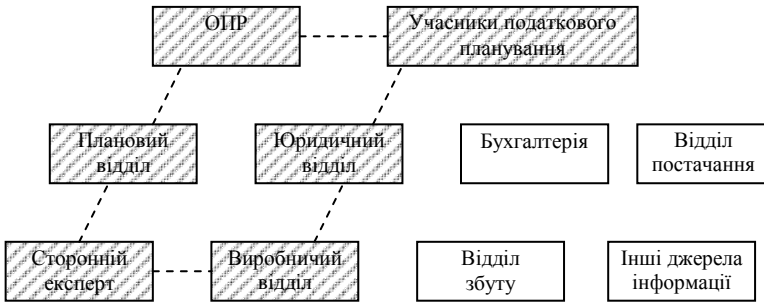
- забезпечення, підтримка саморозвитку цієї служби, гармонійного, узгодженого з напрямками саморозвитку всіх учасників (особи, яка приймає рішення (ОПР), виконавців та ін.).

Необхідно відмітити, що, з точки зору інформаційного підходу [4] специфіка діяльності з податкового планування на підприємстві визначає відносну автономність процесу прийняття рішень у цій сфері на підприємстві, тобто перевищення сумарної сили внутрішніх зв'язків СППР ПП (інтенсивності внутрішніх інформаційних потоків) над зв'язками з оточенням (інтенсивність зовнішніх потоків більш слабка).

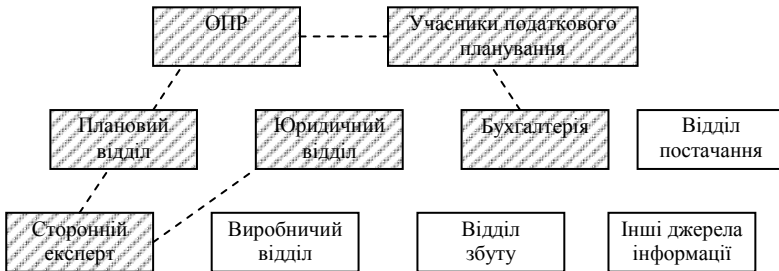
Інтенсивність інформаційних потоків обумовлюється як кількістю інформації, так і її змістовною цінністю. Інтеграція інформаційних потоків, інформаційно цінних саме для діяльності з податкового планування обумовлює створення інформаційної податкової служби на підприємстві (рисунок).

Інакше кажучи, просторова децентралізація учасників податкового планування не вступає в протиріччя із загальною інтеграцією елементів у процесі прийняття рішень у податковому плануванні завдяки

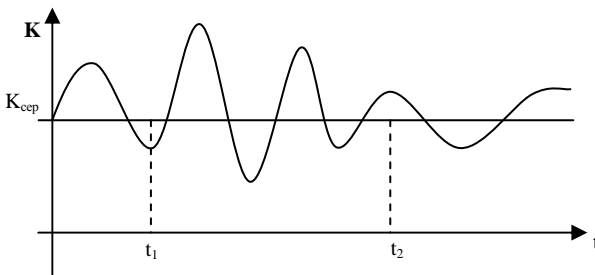
внутрішній комунікаційній мережі на підприємстві.



А) момент часу  $t$



Б) момент часу  $t + \Delta t$



В) мінливість, мобільність податкової служби, де  $K$  – кількість зв'язків (інформаційних потоків);  $t$  – час

Інформаційна модель податкової служби

На нашу думку, в податковому плануванні доцільне використання аутсорсингу, тобто передання певних функцій консалтинговій компанії, залучення сторонніх експертів до податкового планування.

Отже, можна визначити, що організаційна структура податкового планування на підприємстві (інформаційна податкова служба) – це система інформаційних потоків, що мають визначену інформаційну цінність для податкового планування в конкретний момент часу, та їх джерел. Отже, організаційна структура – не постійна, стаціонарна, а мобільна, мінлива, залежно від того, якого характеру потрібна інформація в даний момент часу.

$K_{сер.}$  характеризує обсяг інформації, що надходить до системи, та потужність інформаційних потоків у інформаційній мережі.

Створення інформаційної податкової служби на підприємстві дозволить підвищити ступінь обґрунтованості рішень, що приймаються, за рахунок оперативного збору, передавання та обробки інформації; забезпечить своєчасність прийняття управлінського рішення в сфері податкового планування; надасть змогу швидко узгоджувати рішення на різних рівнях управління підприємства; підвищити ефективність управління за рахунок своєчасного представлення необхідної інформації ОПР; забезпечити зростання результативності праці персоналу за рахунок інформованості про теперішній стан даної системи.

На наш погляд, не можна цілком погодитися з думкою Ю.Б.Іванова, В.В.Карпової, Л.Н.Карпова [6, 7] про необхідність створення податкового відділу на підприємстві. Створення стаціонарної організаційної структури на підприємстві – податкового відділу – можливо залежно від розміру підприємства, специфіки діяльності, розташування філій, величини  $K_{сер.}$ , що характеризує обсяг інформації, яка обробляється, кількості працівників, що задіяні в цій сфері. Зокрема, впровадження загального податкового відділу доцільне в корпораціях, коли податкове планування здійснюється на рівні, вищому ніж рівень підприємств-учасників.

Передбачається, що впровадження СППР ПП здійснюється на основі існуючої інформаційної мережі на підприємстві, що сполучає елементи системи управління підприємством і виробничі дільниці, цехи, з додаванням певних інформаційних блоків, модулів.

На нашу думку, організаційний блок впровадження СППР ПП включає наступні етапи.

1. *Технічний етап.* До цього етапу відносяться заходи, що стосуються придбання певного програмного забезпечення, встановлення, налагодження та узгодження програмних модулів, формування підсис-

тем управління сховищем даних та базою моделей, що є складовими СППР ПП.

2. *Організація трудових ресурсів.* На даному етапі здійснюється визначення складу інформаційної служби податкового планування. У разі необхідності відбувається розподіл нових обов'язків та перерозподіл відповідальності між виконавцями та ОПР, тобто внесення змін у посадові інструкції; здійснюється додаткове навчання учасників; узгодження певних особливостей просторової орієнтації.

3. *Формування системи супроводження.* В рамках цього блоку заходів здійснюється забезпечення технічної підтримки, програмне супроводження, розробка певних форм документів (бухгалтерських, податкових та ін.), зручних для аналізу та обробки за допомогою комп'ютерної підтримки.

Слід зазначити, що в основі створення СППР ПП лежить принцип застосування підсистеми управління сховищем даних та підсистеми управління базою моделей, що містять усю потрібну ділову інформацію, накопичену підприємством у процесі ведення господарської діяльності. Застосування комп'ютерної підтримки вносить значні зміни в організацію документообігу, що полягають у використанні електронних носіїв первинної інформації та автоматизованому складанні певних звітів.

Важливим заходом на цьому етапі є забезпечення захисту інформації.

На нашу думку, потрібний зважений підхід до організації захисту інформації в СППР ПП. Забезпечення захисту інформації повинно здійснюватися за двома напрямками:

1. *Технічний.* В основному ці заходи стосуються насамперед відділу захисту інформації та передбачають технічні заходи захисту: захист від руйнування, дисипації, перекручення, імітації, несанкціонованого доступу та кодування інформації.

2. *Психологічний.* Цей напрямок захисту інформації здійснюється на рівні «ОПР – учасники податкової служби».

Слід зазначити, що до захисту інформації на підприємстві керівникові треба підходити досить зважено, розумно та оптимально. Захист інформації в органах державної влади, інших державних установах, де інформація є державною таємницею, має свою специфіку і в даній роботі не розглядається.

Витрати на технічний напрямок захисту інформації повинні оптимально співвідноситися з імовірністю її пошкодження, втрати та можливою фінансовою шкодою. На нашу думку, керівникові не треба боятися надати частку певної додаткової інформації учасникам подат-

кового планування. Довіра працівникам буде виступати великим стимулом до праці. Це можна здійснювати шляхом внесення певних корективів у положення про відділи (служби), посадові інструкції виконавців щодо забезпечення взаємодії між службою податкового планування та відділом захисту інформації, відділом інформаційних технологій. Очевидно, що ініціатива (певний управлінський вплив) повинна бути спрямована від учасників податкового планування до співробітників вказаних служб, але за умов узгодженості цілей вказаних відділів. Ефективним мотиваційним заходом організаційного характеру є чергування працівників на посадах, які передбачають виконання суміжних обов'язків у рамках діяльності у фінансовій сфері.

Представляється за доцільне, що послідовність даних етапів може бути іншою, або все може здійснюватися на одному рівні – одночасно.

Таким чином, на основі вищезазначеного можна зробити наступні висновки: в сучасних умовах організація податкового планування виступає важливим інструментом ефективного функціонування та розвитку підприємств; створення автоматизованої інформаційної податкової структури, гармонійно інтегрованої в існуючу інформаційну мережу на підприємстві забезпечить підвищення якості податкового планування, надасть змогу спрямувати його на прийняття ефективних управлінських рішень у цій сфері.

Подальшим кроком дослідження буде вивчення особливостей організації податкового відділу в корпораціях, холдингах та деталізація заходів захисту інформації на підприємстві.

- 1.Бажин И.И. Управление различиями.– Харьков: Консум, 2004. – 392 с.
- 2.Букина Г.Н. Организация и методы налогового планирования // ЭКО.– 2002. – №7. – С.46-61.
- 3.Букина Г.Н. Корпоративный налоговый менеджмент как неотъемлемая составляющая стратегии управления бизнесом // ЭКО.– 2007. – №1. – С.168-185
- 4.Гухман В.Б. Философская сущность информационного подхода: Дисс. ... д-ра филос. наук. – Тверь – Москва, 2001. – 402 с.
- 5.Загородний А.Г., Єлісєєв А.В. Податки та податкове планування підприємницької діяльності. – Львів: Центр Бізнес-Сервісу, 2003. – 152 с.
- 6.Иванов Ю.Б., Карпова В.В., Карпов Л.Н. Налоговое планирование: принципы, методы, инструментарий. – Харьков: ИД «Инжэк», 2006. – 272 с.
- 7.Карпова В.В. Формування системи податкового планування на підприємстві: Дис. ...канд. екон. наук. – Харків, 2005. – 260 с.
- 8.Крисоватий А.І., Кізім А.Я. Податковий менеджмент. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 304 с.
- 9.Муравьев В.В. Организация налогового планирования на предприятии // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – №2. – С.3-10.
- 10.Пригожин И. Введение в термодинамику необратимых процессов. – Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2001. – 160 с.

11. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 340 с.

*Отримано 31.03.2008*

УДК 657.1

В.В.БЛАГОЙ

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ АУДИТА**

Рассматривается современное состояние процесса внешнего аудита. Раскрывается организация и методика планирования аудита в контексте разработки организационного регламента – Меморандума. Разработана структура и содержание «Запроса информации на планирование аудита». С целью формализации содержания «Меморандума планирования» предлагается процедура методического планирования – «аудиторская лейка».

С позиции системного подхода к адаптации европейских структур учета и аудита в украинских финансовых структурах региона для правильной организации аудиторской проверки, а следовательно, и для уменьшения определенных элементов предпринимательского риска аудиторов особое практическое значение имеет процесс планирования аудита.

Вопросы планирования процесса аудита рассмотрены во многих работах зарубежных авторов: Р.Адаме, А.Аренс, Дж.Лоббек [1, 2] и др. Из отечественных специалистов, исследующих проблемы внешнего аудита, в том числе и проблему его планирования, необходимо отметить С.М.Бычкову, А.В.Газарян [4].

Исследование процесса планирования аудита обусловлено необходимостью в организационном и методическом обеспечении, которое позволило бы более эффективно спланировать аудиторскую проверку.

Цель настоящей работы – исследование организационных и методических аспектов процесса внешнего аудита на этапе его планирования.

Планирование – это процесс, который дает возможность наиболее рационально провести аудит и одновременно уменьшить риск невыявления существенных моментов [3]. Посредством планирования определяется и обеспечивается целенаправленное, динамичное и пропорциональное развитие любого явления, в данном случае внешнего аудита. Однако чтобы планирование было действенным, оно должно быть организационно и методически обеспечено.

Ведение рабочей документации не только помогает избежать риска при предъявлении судебных исков, но и способствует планирова-